3
منشورات
Academies
مجموعة الأكاديميات الدولية

سلسلة إضاءات

التنظيم

تأليف
د. إدريس أوهلال

سلسلة إضاءات

بسم الله الرحمن الرحيم

الكتاب	إضاءات 3: التنظيم
المؤلف	د. إدريس أوهلال
الإصدار	الأول 2016
الناشر	مجموعة الأكاديميات الدولية

المحتويات

مقدمة

يبدو موضوع "التنظيم" للباحثين والممارسين، على خلاف مواضيع الاستراتيجية والقيادة والأداء، موضوعا مألوفا وملموسا ويسهل تدبيره. فأغلبنا له تجاربه التنظيمية الشخصية في إدارة حكومية أو شركة خاصة أو جمعية خيرية أو منظمة غير حكومية.. ومن السهل تصور مجموعة من الأفراد حول طاولة واحدة يجتهدون في تشكيل وهندسة بنية تنظيمية «فعالة». هذا الإحساس بالبداهة والسهولة في التعاطي مع موضوع التنظيم يُوَلِّد لدى كل واحد منا الاعتقاد بأنه "خبير تنظيم" بالفطرة. والنتيجة المترتبة عن هذه الغيبوبة التنظيمية السعيدة وهذه الصناعة التنظيمية التقليدية بنيات تنظيمية وثقافات تنظيمية تفتقد إلى الفعالية والكفاءة وتشكل أحد أهم مصادر الهدر وعدم الفعالية في أداء منظماتنا.

للمساهمة في الخروج من هذا الواقع يأتي هذا العمل «إضاءات التنظيم» النابع من تحقيق وتدقيق علمي لمفاهيم ومبادئ وممارسات وأدوات هندسة التنظيم، ومن خبرة عملية في المجال.

إن النموذج العلمي الذي نقدمه في هذا الكتاب هو نموذج مصمم بشكل دقيق وفعال، ويشكل وسيلة عملية للفهم العميق لواقع المنظمة والفعل المؤثر فيها. ويتأسس هذا النموذج على مقاربة التنظيم من خلال أربعة أبعاد هي: الفاعلية التنظيمية، وضبط البنية التنظيمية، وانسجام التنظيم مع محيطه الخارجي، وحركية تطور التنظيم.

وانطلاقا من هذه الأبعاد الأربعة وضعنا نموذجنا الرباعي لأبعاد التنظيم:

- **البعد الأول: الفاعلية التنظيمية.**
- **البعد الثاني: بنية التنظيم.**
- **البعد الثالث: محيط التنظيم.**
- **البعد الرابع: حركية التنظيم.**

إن التنظيمات، كمُحوِّلات الطاقة، نوعان رئيسيان: رافعات للطاقات البشرية أو خافضات لها، ولنا أن نختار بين الاحترافية في تصميم التنظيم وإدارته للرفع من الأداء أو التجريب الذي يقود إلى ضعف الأداء.

لماذا التنظيم؟

لا حياة بدون تنظيم؛ فمنذ القدم طور البشر أشكالا متعددة للتنظيم لتأمين مختلف جوانب حياتهم.

إضاءة 1

يمثل التنظيم عنصراً أساسياً في منظومة التميز المؤسسي؛ فهو **مفتاحها السري**، والعنصر الأكثر حساسية في المنظومة والذي يجب الاعتناء به بشكل دائم.

إضاءة 2

إن **التنظيم عنصر استراتيجي** في أي منظمة؛ فالفروق بين المؤسسات لا ترجع إلى اختلاف مشاريعها بل إلى اختلاف خصائص تنظيمها.

إضاءة 3

مبرر وجود التنظيم هو إتاحة القدرة لأناس عاديين على **إنجاز أعمال غير عادية**.

إضاءة 4

التنظيمات، **كمُحَوِّلات الطاقة**، نوعان رئيسيان:
رافعات للطاقات البشرية أو خافضات لها.

إضاءة 5

التنظيم الجيد يقلص من الزمن المطلوب للإنجاز.

إضاءة 6

الهدف الأول والأساس من التنظيم هو تحقيق **أعلى النتائج بأقل الموارد.**

إضاءة 7

تحتاج المنظمات أن **تقيس أداء تنظيمها** بشكل دوري؛ أي أن تقيس فعالية وكفاءة الوسائل التنظيمية التي تستخدمها.

إضاءة 8

الجواهر النفيسة تزداد نفاسة إذا **انتظمت** في عقد.

إضاءة 9

التنظيم هو **وسيلتنا لتحقيق التميز**. إنه جسمنا المتحرك في ساحة التنافس والصراع. من خلاله نُخَطط الأهداف، ونُحَقق النتائج، ونُرَشِّد استخدام الموارد، ونُنافس على الريادة.

إضاءة 10

إن التنظيم الجَيِّد يُساعد على التخطيط الجَيِّد، ويدعم الإنجاز السريع والفعال، ويقلص من الموارد المطلوبة للإنجاز. بل إن الفوضى نفسها تصبح قوية عندما يتم تنظيمها.

إضاءة 11

يمنح التنظيم الفعال مزايا متعددة أهمها:

1. التخطيط المتكامل والفعال.
2. تحقيق الأهداف بأقلّ الموارد.

إضاءة 12

3. تقاسم الرؤية.
4. وتقاسم القيم والثقافة التنظيمية.

إضاءة 13

5. تقسيم العمل إلى مهام متمايزة بشكل دقيق وواضح.
6. توزيع الوظائف على أساس الاختصاص والخبرة.
7. تنسيق المهام بشكل سريع وفعال.

8. منع ازدواجية المهام والصلاحيات.
9. منع التكرار في الأعمال المستترف للموارد.

10. جعل كل فرد في التنظيم يفهم أدواره وصلاحياته بشكل واضح ودقيق.

11. جعل كل فرد في التنظيم يعرف حقوقه وواجباته .

إضاءة 16

12. التقييم الفعال للأداء.
13. التوجيه المستمر للعناصر البشرية.

إضاءة 17

14. إدارة تعارض المصالح بشكل ذكي.
15. إدارة الخلاف في الرأي بشكل ديمقراطي.

16. تقاسم الخبرات الذي يدعم تطوير كفاءة العاملين.

17. تبادل المعلومات الذي يدعم صناعة القرار.

إضاءة 19

18. الاستجابة السريعة والفعالة لتحديات المحيط المرتبطة باستغلال الفرص وتجنب المخاطر.

إضاءة 20

تعريف التنظيم

التنظيم هو كل **بنية** تتبع **منهجية** خاصة بها للوصول إلى **هدف** محدد.

إضاءة 21

التنظيم هو **مجموع المسؤوليات والسلطات والعلاقات** القائمة بين الأشخاص والتي تتيح لمنظمة تحقيق **أهدافها**.

إضاءة 22

تستخدم كلمة التنظيم بمعنيين: للإشارة **لفعل** جماعي منظم، وللإشارة **للبنية** المحتضنة لهذا الفعل الجماعي والداعمة له. التنظيم أولا فعل، ثم هو بنية تنتج عن هذا الفعل وتغذيه.

التنظيم كفعل هو فعل جماعي مشترك بين أفراد لهم مصالح واختيارات ومشاعر مختلفة، يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف جماعي مشترك.

في كل تنظيم تتشعب **رهانات شخصية** عند الأفراد مع **أهداف جماعية** مشتركة بينهم، والتنظيم هو الصيغة العملية لإدارة هذا التشعب في المصالح والاختلاف في الأفكار والتوتر في المشاعر بما يحقق الهدف الجماعي لهم جميعا، والهدف الشخصي لكل واحد منهم.

إضاءة 25

التنظيم هو المجموع الكلي للوسائل المستخدمة لجعل مجموعة من الأفراد لهم **مشاعر واختيارات ومصالح مختلفة**، يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق **هدف جماعي مشترك.**

إضاءة 26

التنظيم هو الإطار العملي **للإدارة المزدوجة:** إدارة الجهود المشتركة لتحقيق **الأهداف الجماعية**، وإدارة الحالات النفسية المختلفة والخلاف في الرأي والتناقض في **المصالح الشخصية والفئوية.**

إضاءة 27

كل الوسائل التي يستخدمها التنظيم من تخصص وظيفي وتحديد للمهام التشغيلية الروتينية وإجراءات التشغيل الشكلية والقواعد والتعليمات والمعايير والاتصالات والقرار والهيكل الإداري والتنسيق تؤدي هذه الوظيفة المزدوجة: **إدارة الأهداف المشتركة وإدارة تشعب المصالح وتعارض الرأي واختلاف الحالات النفسية.**

إضاءة 28

التنظيم كبنية هو المجموع الكلي للوسائل المستخدمة من أجل **تقسيم** العمل إلى مهام متمايزة، ومن أجل ضمان **التنسيق** الضروري بين هذه المهام بعد ذلك، **والتوجيه** المستمر لها **ومراقبتها** للوصول إلى الأهداف المرسومة بأقلّ الموارد.

إضاءة 29

التنظيم بناء عضوي، جسمه الهيكل الإداري والأنظمة والأجهزة الوظيفية المتخصصة، وروحه الثقافة التنظيمية.

إضاءة 30

تبني الإدارة **جسم التنظيم**، وتبني القيادة **روحه**.

إضاءة 31

التنظيم بدون **ثقافة تنظيمية قوية** جسم بلا روح.

إضاءة 32

التنظيم كائن حي. يتقلب في أطوار من النمو، فيكون جنينا ثم رضيعا ثم طفلا ثم شابا ثم راشدا ثم كهلا ثم يموت. وتنعكس عليه حالات الرقي والتدهور، وأعراض الصحة والمرض التي تصيب الكائنات الحية.

إضاءة 33

إن حصر مفهوم التنظيم معنيين: **الفعل** الجماعي المنظم **والبنية** المحتضنة لهذا الفعل الجماعي والداعمة له، سيقودنا إلى تصور التنظيم كنسق مغلق غير متفاعل مع **محيطه**، أو كنسق منفتح على محيطه لكن في اتجاه واحد من الداخل نحو الخارج (تنظيم الرائد أو المتحدي) أو من الخارج نحو الداخل (تنظيم التابع).

إضاءة 34

إن كلمة التنظيم تستخدم أيضا بمعنى ثالث: التنظيم الداخلي هو المجموع الكلي للأفعال والبنيات المستخدمة من أجل **التفاعل مع المحيط الخارجي.**

إضاءة 35

في غمرة الانشغال بالحاجة إلى الضبط الداخلي للتنظيم أو بالهيمنة على المحيط ننسى الحاجة إلى **انسجام التنظيم مع محيطه الخارجي** أيضا.

إضاءة 36

إن المنظمات ذات الأداء العالي هي منظمات يلعب **محيطها الخارجي** دورا مهما في تشكيل تنظيمها الداخلي. وهي أيضا المنظمات التي تفرض قواعد اللعب في المحيط أو تساهم في وضعها.

إضاءة 37

تستخدم كلمة التنظيم إذن بثلاثة معاني متكاملة: للإشارة **لفعل** جماعي منظم، وللإشارة **للبنية** المحتضنة لهذا الفعل الجماعي والداعمة له، وللإشارة إلى تفاعل الفعل والبنية مع **محيطهما**.

إضاءة 38

ما هو أهم عنصر في البناء التنظيمي: هل هو **الفعل أم البنية أم المحيط**؟ بتعبير آخر هل هو علاقات السلطة بين الفاعلين واستراتيجياتهم؟ أم الكتل التنظيمية الكبرى وآليات التنسيق ونظام التدفقات؟ أم تفاعل التنظيم مع محيطه؟

إضاءة 39

وللتنظيم معنى رابع: هو ما ينتج عن تأثير **حركية** المنظمة وتاريخها.

للتنظيم دورة حياة.

تنظيم لا نظام

التنظيم ليس هو نشر **النِّظَام**.

إضاءة 42

التنظيم من نَظّم يُنَظِّم تنظيماً بمعنى الترتيب والتدبير، ترتيب الموارد وتدبيرها لتحقيق الأهداف. أما **النّظَام** فمن نَظَمَ بمعنى نَمّط على نظام واحد ونهج واحد وعادة واحدة.

إضاءة 43

مُخطئ من يعتقد أن التنظيم هو تصميم المزيد من الهياكل والوحدات التنظيمية، ونشر المزيد من القوانين والقواعد واللوائح والإجراءات، وتحقيق المزيد من الرقابة والضبط.

إضاءة 44

التنظيم مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف والنتائج. وحاجته إلى تنسيق الجهود وتحفيزها وإلى **الاقتراح والمبادرة** أكثر من حاجته إلى الرقابة والضبط.

إضاءة 45

إن **التنظيم الحي** هو التنظيم المتفاعل مع أهدافه وغاياته ومحيطه، أما **التنظيم المبرمج** المتوقف عن النمو والتنظيم الذي لا ينمو إلا في هياكله وقوانينه وقواعده فموَات.

إن كل تنظيم يحتاج وبكل تأكيد إلى درجات من **الضبط**، لكن عندما تكون درجة الضبط عالية يصبح التنظيم مهدداً بالجمود. ويحتاج كل تنظيم إلى درجات من **الحرية**، لكن عندما تكون درجة الحرية عالية يصبح التنظيم مهدداً بالتفكك. والتحدي هو: **كيف نؤمن وحدة التنظيم وتماسكه، ونؤمن الفعالية والمبادرة في نفس الوقت؟**

إضاءة 47

4

بين التنظيم والفوضى

توجد **فوضى بناءة** وتنظيم عقيم. كما يوجد تنظيم بناء **وفوضى عقيمة**.

إضاءة 48

ربما يكون أحيانا من الذكاء أن نجعل من **الفوضى منهجية في التنظيم**.

إضاءة 49

عندما تتقابل فوضى محترفة مع تنظيم هاوٍ يكون النصر دائما للفوضى المحترفة. وعندما تتقابل فوضى محترفة مع تنظيم محترف يكون النصر دائما للتنظيم المحترف. وعندما يتقابل تنظيم محترف مع تنظيم محترف يكون **النصر دائما للقيادة الأكثر حزماً والاستراتيجية الأكثر شمولية وذكاءً.**

إضاءة 50

الأداء العالي لا توجد في التنظيم بل في **المسافة الممتدة بين التنظيم والفوضى.**

إضاءة 51

عندما نفشل في التقدم في **الحركة اللولبية بين التنظيم والفوضى** نقع في **مِصْيدة الحركة الدائرية** بينهما. وعندما نفشل في التقدم في هذه الحركة الدائرية نقع في **مِصْيدة الدوران الذاتي** حول التنظيم وحده أو حول الفوضى وحدها.

إضاءة 52

الفوضى تصبح قوية عندما يتم تنظيمها.

إضاءة 53

في كل نسق طبيعي أو اجتماعي أو تقني **تتصارع قوى التنظيم وقوى الفوضى.**

إضاءة 54

التنظيم لا يتغذى من **النظام** فقط، بل من **الفوضى** أيضا.

إضاءة 55

الفوضى لا تعني التدمير. وقوى الفوضى ليست قوى تدمير. **الفوضى هي تنظيم المستقبل**، ومن رحمها يولد تنظيم المستقبل. لذلك نحتاج إلى تطوير مفاهيم ومبادئ وأدوات للتعامل مع الفوضى.

إضاءة 56

أفضل تنظيم يحتاج إلى **تجديد** نفسه كل خمس سنوات.

وظائف التنظيم

تدور إدارة التنظيم وقيادته حول ثلاث وظائف: **الضبط والتنسيق** اللذان يصفان الاشتغال الداخلي للتنظيم، **والانسجام** الذي يفسر علاقة التنظيم مع محيطه الخارجي.

إضاءة 58

التنظيم من حيث هو فعل جماعي منظم **وظيفته الضبط**. ومعناه مراقبة سير الأفراد والأعمال لضمان سير الكل بسير التنظيم وإيقاعه لا أمامه ولا خلفه. ويؤدي التنظيم هنا وظيفة **ضابط إيقاع**.

إضاءة 59

التنظيم من حيث هو بنية محتضنة للفعل وداعمة له وظيفته **التنسيق**. ومعناه ترتيب الموارد وقسمة المهام والتضحيات وتنسيق الأعمال لتوحيد الجهود وتحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد .ويؤدي التنظيم هنا وظيفة **ضابط اتصال**.

إضاءة 60

التنظيم من حيث هو تفاعل مع المحيط وظيفته **الانسجام**. ومعناه تفاعل التنظيم مع محيطه بملاءمة ومزامنة موجات التغيير الداخلية في التنظيم مع موجات التغيير الخارجية في المحيط. ويؤدي التنظيم هنا وظيفة **ضابط تغيير**.

6

علاقة التنظيم بالاستراتيجية

هل تسبق **الاستراتيجية التنظيم** وتوجهه أم العكس؟

إضاءة 62

هل كل **تنظيم** قادر على اتباع **الاستراتيجية** والاستجابة لمتطلباتها؟

إضاءة 63

الاستراتيجية هي فن قيادة **تنظيم** نحو مشروع.

إضاءة 64

الاستراتيجية هي رؤية لوظيفة **التنظيم** في المستقبل.

إضاءة 65

التنظيم هو المجموع الكلي للوسائل المستخدمة لقيادة الأداء في إطار **استراتيجية**.

إضاءة 66

الاستراتيجية هي قيادة **التنظيم** نحو الأداء.

إضاءة 67

رغم أن الاستراتيجية هي رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل؛ أي أن الاستراتيجية تسبق التنظيم وتحدد وظائفه، إلا أنه توجد "**متغيرات طارئة**" في المنظمة وفي محيطها تساهم أيضا في تحديد شكل التنظيم ومضمونه. لكنّ الملتزمين بالاستراتيجية عاجزون عن فهم الحاجة الاستراتيجية إلى التفاعل مع المتغيرات الطارئة.

إضاءة 68

الاستراتيجية تسبق **التنظيم** وتحدد وظائفه.

إضاءة 69

التنظيم أفعال **والاستراتيجية** أهداف، والأهداف تسبق الأفعال وتوجهها.

إضاءة 70

هل يستطيع **تنظيم** مثقل بإجراءات تنظيمية معقدة وأنظمة إدارية روتينية وسلم إداري بيروقراطي وبشر طال عليهم الأمد وقست عاداتهم على طرق في العمل وعلى ثقافة تنظيمية جامدة أن يواكب دون مقاومة **استراتيجية** جديدة؟

إضاءة 71

هل يستطيع **تنظيم** يفتقد إلى المرونة والتجديد والابداع أن يواكب **استراتيجية** مُبادِرَة؟

التنظيم ينشغل برسالة المنظمة ومبرر وجودها، **والاستراتيجية** تنشغل بمستقبل المنظمة ورؤيتها.

إضاءة 73

ما الذي يجب على **الاستراتيجية** فعله لكي تكون في خدمة **التنظيم**؟

إضاءة 74

إلى أي حد تستطيع **استراتيجية** الأصل فيها المبادرة واستغلال الفرص أن تخدم **تنظيما** الأصل فيه الضبط والانضباط؟

إن **الاستراتيجية** تُوَجّه **التنظيم** الذي يُوَجّهُها، وتغذي التنظيم وتنتج عنه. فهما **يتفاَعلان في حركة دائرِية أو لولبية** حسب طبيعتهما: تنظيم مغلق يتفاعل في حلقة دائرية سحرية مع استراتيجية غبية، أو تنظيم رشيق يتفاعل في حركة لولبية فعالة مع استراتيجية ذكية. سباق فئران أو طريق سريع.

إضاءة 76

عندما نفشل في التقدم في **الحركة اللولبية** نقع في **مصْيَدة الحركة الدائرية**. وعندما ننجح في التقدم في الحركة اَللولبية يكون عندنا "**تنظيم مرن**" متوثب وجاهز للقفز في أول فرصة تتاح «**للاستراتيجية الذكية**».

إضاءة 77

إن **الاستراتيجية والتنظيم عمليتان متزامنتان**، ويجب أن نفكر بشكل متزامن في تطوير استراتيجيتنا الذكية وتنظيمنا الرشيق المتوثب، أي في ربط **أهداف** تتميز بالدقة والوضوح والطموح **بأفعال** تتسم بالعمق والتكامل والاستمرارية في حركة لولبية فعالة.

إضاءة 78

يجب أن نفكر بشكل متزامن في **استراتيجيتنا وتنظيمنا.**

إضاءة 79

من الغباء أن تُضَيِّع **استراتيجية** جهودها في ترويض **تنظيم** لا يرقى لمتطلباتها، كما أنه من الحمق أن يستنفذ **تنظيم** طاقته في مقاومة **استراتيجية** لا تعنيه.

إضاءة 80

الأبعاد الأربعة للتنظيم

النماذج العلمية، متى كانت مصممة بشكل دقيق وفعال، هي وسيلتنا **للفهم** العميق للواقع **والفعل** المؤثر فيه.

قيادة التنظيم وإدارته تدور حول **أربع وظائف: الفاعلية** التنظيمية، وضبط **البنية** التنظيمية، وانسجام التنظيم مع **محيطه** الخارجي، **وحركية** تطور التنظيم.

إضاءة 82

انطلاقا من الوظائف الأربع نضع **نموذجنا الرباعي لأبعاد التنظيم**:

- البعد الأول: الفاعلية التنظيمية.
- البعد الثاني: بنية التنظيم.
- البعد الثالث: محيط التنظيم.
- البعد الرابع: حركية التنظيم.

الفاعلية التنظيمية تصف الاشتغال الداخلي غير الرسمي للتنظيم.

بنية التنظيم تصف الاشتغال الداخلي الرسمي للتنظيم.

الانسجام مع محيط التنظيم يفسر علاقة التنظيم مع محيطه الخارجي.

إضاءة 86

حركية التنظيم تصف قدرة التنظيم على التطور وإدارة التغيير.

إضاءة 87

البعد الأول: الفاعل التنظيمي

تُخفي **المقاربات التقنية** لعلم الإدارة حقيقة اللعبة التنظيمية وتُحَوِّل انتباه الأفراد عن علاقات القوة القائمة بين الفاعلين التنظيميين وعن المصالح الفردية والفئوية الموجودة داخل التنظيم. هنا يمثل **علم الاجتماع** ركيزة أساسية لبناء وعي تنظيمي تدافعي يساهم في ضمان توازن الحقوق والواجبات داخل المنظمات.

إضاءة 88

التنظيم **لعبة** قائمة على لاعبين تنظيميين، وحواجز عند الدخول، وقواعد لِلّعب، ورهانات تعطي لِلّعب معناه واتجاهه، وجمهور مَن المتفرجين الطَّيِّبين يحتَاج لمدارس خاصة لتعليمه الفاعلية التنظيمية.

التنظيم لعبة، **وعلاقات القوة** بين اللاعبين هي أهم عنصر في البناء التنظيمي.

إضاءة 90

مادام هناك **صراع** هناك تاريخ، أي أمل.

إضاءة 91

أن يتولد لديك شعور بالحاجة إلى **السلطة**، وأن تفكر في امتلاكها، وأن تمتلكها فعليا، وأن تفكر في استخدامها، وأن تستخدمها، وأن يكون استخدامك لها فعالا ويعطي نتائج، وأن تفكر في استخدام هذه النتائج للتفاوض، وأن تفاوض، وأن تنجح في التفاوض وتحقق مكاسب، وأن تتابع رحلة امتلاك المزيد من السلطة لتحقيق المزيد من المكاسب.. تلك هي الرحلة التي لم يتولد بعد لدى الطبيبين شعور بالحاجة إليها.

لفهم سلوك الفاعلين في التنظيم يجب فهم رهاناتهم الشخصية واستراتيجياتهم وقواعد اللعب التنظيمي.

إضاءة 93

أيقظ **الفاعل التنظيمي** الذي يوجد بداخلك.

إضاءة 94

لا يمكن فهم المنظمات وطريقة اشتغالها بدون فهم **سلوك الفاعل التنظيمي** ورهاناته واستراتيجيات الفاعلين في إدارة علاقات القوة بينهم.

إضاءة 95

نستطيع أن نستنتج **استراتيجية الفاعل التنظيمي** من مسار تعديلاته لسلوكه الملاحظ.

إضاءة 96

لا يمكن تحليل سلوك الفاعل التنظيمي إلا داخل **حقل السلطة**، ومن خلال تأويل تكيفه العقلاني مع علاقات السلطة.

إضاءة 97

الذين يبحثون عن **الأمن التنظيمي** يستثمرون في **الطيبة التنظيمية**، أما الذين يبحثون عن **الاستقلال التنظيمي** فيستثمرون في **الفاعلية التنظيمية**.

إضاءة 98

توجد ثلاث مدارس في **الذكاء التنظيمي الاستراتيجي:** الأولى تساهم في خلق منظمات غنية وعاملين أغنياء، والثانية تساهم في خلق منظمات غنية وعاملين فقراء، والثالثة تساهم في خلق منظمات فقيرة وعاملين أغنياء.

إضاءة 99

على **المنظمة** أن تحقق أهدافها دون المساس بأهداف أفرادها. وعلى **الفرد** أن يحقق أهدافه الشخصية دون المساس بأهداف المنظمة.

إضاءة 100

إنسان بدون **سلطة** لا يستحق التقدير.

يمكن أن تستخدم **السلطة** للبناء كما للهدم.

التنظيم الديمقراطي هو التنظيم الذي تكون فيه معدلات الفاعلية التنظيمية مرتفعة. فكلما واجهنا السلطة بالسلطة قلت النزعات الاستبدادية وحلّ محلها **الاعتماد المتبادل** بين الفاعلين التنظيميين.

إضاءة 103

يجب عدم الخلط بين السلطة **ومصادر السلطة**. فالخبرة والعلاقات والمعلومة والقاعدة والتبعية العاطفية لا يمثلون بذاتهم سلطة، وإنما مصدر للسلطة.

إضاءة 104

لكي يتحول **مصدر للسلطة** إلى سلطة فعلية يحتاج الفاعل التنظيمي إلى استخدام مصدر السلطة للتَحَكُّم والتفاوض.

إضاءة 105

لا استقلالية للشخص داخل التنظيم بدون **مصدر للسلطة** يمنحه فاعلية تنظيمية.

إضاءة 106

يجب أن نفتح مدارس خاصة **للطَّيِّبين** لتدريبهم على الفاعلية التنظيمية.

إضاءة 107

السلطة والرغبة لا يجتمعان.

إضاءة 108

في مجال **الاستراتيجيات** توجد أسلحة كثيرة. أهمها: الصبر والزمن وحسن الاعداد.

إضاءة 109

غالبا ما يتجه أصحاب الكفاءة إلى **الفاعلية التنظيمية**، وعديمي الكفاءة إلى **الفاعلية النقابية**.

إضاءة 110

هناك فرق نوعي بين أن ترى في أفراد التنظيم «**طبقة عاملة**» وأن ترى فيهم «**فاعلين تنظيميين**».

بدل أن تراهن على **الوعي النقابي** الذي يمنح "**العامل**" عقلية المطالبة بحقوقه، راهن على **الذكاء التنظيمي الاستراتيجي** الذي يمنح "**الفاعل**" الاستعدادات الذاتية والموارد الاستراتيجية الضرورية للمواجهة الهادئة والذكية في معركة امتلاك سلطة تنظيمية أو الحفاظ عليها أو التأثير على من يمتلكها.

إضاءة 112

البعد الثاني: البنية التنظيمية

التنظيم، من حيث هو **بنية،** هو المجموع الكلي للوسائل المستخدمة من أجل «**تقسيم**» العمل إلى مهام متمايزة، ومن أجل ضمان «**التنسيق**» الضروري بين هذه المهام بعد ذلك.

إضاءة 113

فقه التنظيم هو الكيفية العملية **لتقسيم** العمل إلى مهام، **وتنسيقها** بعد ذلك، بالشكل الذي يحقق **فعالية** الوسائل التنظيمية **وكفاءتها**.

إضاءة 114

عندما تتجمد **البنية** يتبخر الفعل.

إضاءة 115

بنية التنظيم مرتبطة بطبيعة **المحيط**.

إضاءة 116

بنية التنظيم مرتبطة **بالأهداف** التي يضعها **القادة.**

إضاءة 117

لا وجود **لبنيات تنظيمية كونية** ملائمة لكل الوضعيات.

إضاءة 118

بين الفاعل والبنية تعارض في الطبيعة؛ **الفاعل** يمتلك هامشاً من الحرية ويسعى إلى امتلاك سلطة واستخدامها لتغيير البنية. **والبنية** تنفي حرية الفاعلين بتحكمها في سلوكهم وتحديدها لحدود اللعبة وقواعدها.

إذا تجاوزنا الاستخدامات المتطرفة لمفهومي الفاعل والبنية فسيتبين لنا أن **الفاعل يصنع البنية التي تصنعه** . عندما تتربص بنا الأزواج الثنائية نلجأ إلى التفكير النسقي الذي يعلمنا أن السبب هو النتيجة.

إضاءة 120

إن كلا من الفاعل والبنية له طبيعته الخاصة به وأنشطته المميزة له، لكن بينهما تكاملا وظيفيا؛ **فعمل البنية مكمل لعمل الفاعل**، ولا يمكن لأحدهما أن يكون بديلا عن الآخر.

إن أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هو تحدي الجمع بين **الفاعل التنظيمي القوي والبنية التنظيمية القوية** بحيث تكون كل واحدة منهما داعمة بقوتها للأخرى وضامنة، من موقع طبيعتها ووظيفتها، لتوازن وفعالية التنظيم.

إن الفاعل والبنية وجهان لحقيقة واحدة. والمنظمات تحتاج إلى **فاعل قوي وبنية قوية** في نفس الوقت.

إذا كانت **البنية** قوية سحقت **الفاعل** وإذا كانت ضعيفة انهار التنظيم.

إضاءة 124

تحتاج المنظمات إلى **فاعل قوي وبنية قوية** معاً.

إضاءة 125

يوجد خلط لدى الكثير من المختصين في التنظيم والممارسين له بين **الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية**.

الخريطة التنظيمية هي مجرد رسم بياني يُستخدم لتوضيح **الهيكل التنظيمي** وتجسيده من خلال وصف توزيع المهام والصلاحيات ومراكز السلطة والعلاقات التي تربط بين مختلف أقسام المنظمة.

توجد ثلاثة أنواع من **الخرائط التنظيمية** :الخريطة **الهرمية**، والخريطة **المركزية**، والخريطة **الشبكية**.

إضاءة 128

لكل نوع من **الأعمال** ما يناسبه من **الأشكال** التنظيمية.

إضاءة 129

التنظيم الهرمي غير عادل، ومع ذلك نجد 90 ٪ من المنظمات الموجودة في العالم تركيبتها هرمية.

إضاءة 130

الهيكل الإداري هو التعبير التنظيمي عن وضعية **مصالح.**

إضاءة 131

البعد الثالث: محيط التنظيم

إن حصر مفهوم التنظيم في معنيين: الفعل الجماعي المنظم والبنية المحتضنة لهذا الفعل الجماعي والداعمة له، سيقودنا إلى تصور **التنظيم كنسق مغلق** غير متفاعل مع محيطه، أو **كنسق منفتح على محيطه لكن في اتجاه واحد** من الداخل نحو الخارج (تنظيم الرائد أو المتحدي) أو من الخارج نحو الداخل (تنظيم التابع).

إضاءة 132

التنظيم الداخلي هو المجموع الكلي للأفعال والبنيات المستخدمة من أجل **التفاعل مع المحيط الخارجي**.

إضاءة 133

في غمرة الانشغال بالحاجة إلى الضبط الداخلي للتنظيم أو بالهيمنة على المحيط ننسى الحاجة إلى **انسجام التنظيم مع محيطه الخارجي** أيضا.

إضاءة 134

بنية التنظيم مرتبطة بطبيعة المحيط، وبالتالي فإن **التنظيم ينتج عن تأثير المحيط**.

ينتج سلوك الفاعل عن **استراتيجيات المنافسين وقواعد اللعب.**

إضاءة 136

توجد "**متغيرات طارئة**" في محيط المنظمة تساهم في تحديد شكل التنظيم ومضمونه.

إضاءة 137

عندما لا تأخذ المنظمة بعين الاعتبار **حركية القوى التي تتفاعل في محيطها** يتحول تنظيمها إلى تنظيم غير عضوي أي اصطناعي.

إضاءة 138

إن المنظمات ذات الأداء العالي هي منظمات يلعب **محيطها الخارجي** دورا مهما في تشكيل **تنظيمها الداخلي**.

إضاءة 139

إن المنظمات ذات الأداء العالي هي المنظمات التي **تفرض قواعد اللعب في المحيط** أو تساهم في وضعها.

إضاءة 140

البعد الرابع: حركية التنظيم

يمكن مقاربة التنظيم بثلاث طرق: كنسق سكوني، أو كنسق حركي خطي، أو كنسق حركي غير خطي.

إضاءة 141

أغلب ظواهر الطبيعة والمجتمع تتحكم فيها قوانين تتميز بخاصيتي **الحركية واللاخطية**. ومع ذلك نؤهل القيادات، ونضع الخطط الاستراتيجية، ونصمم التنظيم بطريقة سكونية أو ثابتة خطية.

التنظيم **كائن حي**.

إضاءة 143

التنظيم كائن حي. يتقلب في أطوار من النمو، فيكون جنينا ثم رضيعا ثم طفلا ثم شابا ثم راشدا ثم كهلا ثم يموت .وتنعكس عليه حالات الرقي والتدهور، وأعراض الصحة والمرض التي تصيب الكائنات الحية.

إضاءة 144

التنظيم كائن حي. ولا يمكن للكائن الحي أن ينمو دون أن تتجدد خلاياه وتحل خلايا جديدة بدلاً من تلك التي بطل عملها.

إضاءة 145

للتنظيم **دورة حياة**.

إضاءة 146

تختلف **الاعمار الافتراضية للتنظيمات** باختلاف نوعها (تنظيم اجتماعي أو سياسي أو اقتصادي..) وحجمها ودرجة استخدام التقنية فيها وطبيعة محيطها ودرجة استقرار علاقات القوة داخلها.

إضاءة 147

ينتج التنظيم عن تأثير **تاريخ المنظمة**.

إضاءة 148

ينتج سلوك الفاعل التنظيمي عن **تاريخ المنظمة**.

إضاءة 149

المنظمات ذات الأداء العالي هي منظمات يلعب **تاريخها** دورا مهما في تشكيل تنظيمها.

إضاءة 150

تحتاج المنظمات إلى **التنظيم المستمر**.

إضاءة 151

التنوع تنظيم حي، **والتنميط** آلية جامدة.

إضاءة 152

التنوع **حياة**، والتنميط **موت**.

إضاءة 153

التجديد المستمر للهياكل في مدى زمني متوسط مهم للقضاء على الروتين القاتل للفعل الجماعي.

إضاءة 154

أفضل تنظيم يحتاج إلى **تجديد** نفسه كل خمس سنوات.

إضاءة 155

التنظيمات أربعة أنواع:

- **تنظيم يحقق نتائج أعلى بموارد أقل**، وهذا تنظيم الأداء العالي.
- **وتنظيم يحقق نتائج أعلى بموارد أعلى**، وهذا تنظيم فعال لكن يفتقد إلى الكفاءة.
- **وتنظيم يحقق نتائج أقل بموارد أعلى**، وهذا تنظيم منشغل عن الأهداف بحل المشكلات أو تنظيم المصالح الشخصية.
- **وتنظيم يحقق نتائج أقل بموارد أقل**، وهذا تنظيم بسيط مبتدئ أو تنظيم يعاني من مرض الشيخوخة المبكرة.

إضاءة 156

غَيِّر تنظيمك لتغير **سقف أدائك**.

إضاءة 157

غَيِّر تنظيمك لتغير **محيطك**.

إضاءة 158

الذكاء التنظيمي هو القدرة على تغيير الإعدادات التنظيمية بسرعة عندما تتغير معطيات البيئة الداخلية أو الخارجية.

إضاءة 159

التجريب هو وسيلة المنظمة للبحث عن نمط التنظيم المناسب.

إضاءة 160

عيب **التجريب** أنه غير موجه نحو هدف محدد، لكن ميزته أنه يطور قدرة المنظمات على التخطيط الذاتي والتنظيم الذاتي.

إضاءة 161

إن الكثير من **التجريب** يقتل، لكن القليل منه يطور الأداء.

إضاءة 162

الثقافة التنظيمية كبعد خامس

الجواهر النفيسة تزداد نفاسة إذا انتظمت في عقد.

إضاءة 163

الإدارة تبني جسد التنظيم، **والقيادة** تبني روحه.

إضاءة 164

ابحث عن **الجسد** في الهياكل والأنظمة،
وابحث عن **الروح** في الثقافة التنظيمية.

الأداء العالي سمة المنظمات التي تملك جسدا قويا وروحا قوية. **والأداء الضعيف** سمة المنظمات التي تملك جسدا ضعيفا وروحا ضعيفة.

إضاءة 166

تنظيم **بجسد قوي** وروح **ضعيفة** يعطي نتائج أفضل من تنظيم **بروح قوية وجسد ضعيف.**

إضاءة 167

التنظيم بدون **ثقافة تنظيمية قوية** جسم بلا روح.

ثقافة المنظمة هي النظام الدينامي الناتج عن تفاعل رؤيتها وقيمها والمعتقدات والمسلمات القبلية المترسخة لدى أفرادها.

إضاءة 169

ثقافة المنظمة عامل حاسم في نجاح أو فشل الاستراتيجية. وتأثيرها على حجم المنظمة وموقعها وأهدافها يمكن أن يكون كبيرا.

إضاءة 170

لا تنظيم إلا **بنواظم.**

النواظم نوعان: نواظم العلاقات الداخلية للتنظيم، ونواظم علاقة التنظيم بمحيطه.

إضاءة 172

إذا كان **جسم** كل تنظيم يتكون من مجموع مؤسساته وقياداته، فإن **روحه** تتحدد بحجم ونوعيته العلاقات التي تربط بين مؤسساته وأفراده، وبينه وبين محيطه الخارجي.

إضاءة 173

ما الذي يوحد التنظيم أكثر: وحدة **المشاعر**، أم وحدة **الأفكار**، أم وحدة **المصالح**؟

إضاءة 174

ثلاثة أنواع من **العلاقات الداخلية** تربط بين مؤسسات كل تنظيم وأفراده: العلاقة الإنسانية، والعلاقة الفكرية، والعلاقة العملية القانونية.

إضاءة 175

ثلاثة أنواع من **العلاقات الخارجية** تربط المنظمة بمحيطها الخارجي: الاستقلالية، والانفتاح، والشراكة والتعاون.

إضاءة 176

في التنظيمات القائمة على **الروابط العاطفية** يكون **الولاء المؤسسي سبباً**. أما في التنظيمات القائمة على **الروابط المصلحية** فيكون **الولاء المؤسسي نتيجة.**

بناء **ثقافة تنظيمية قوية** يحتاج إلى الجمع بين الضبط والانضباط، الدمج والاندماج.

إضاءة 178

تلعب **الايديولوجية** في المنظمات الرسالية أهمية خاصة فهي تجعل الفعل الجماعي في اتجاه واحد.

إضاءة 179

وحدة التنظيم تنبني على وحدة الرسالة والرؤية والثقافة التنظيمية.

وحدة التنظيم تقوم على وحدة التصور ووحدة الشعور والولاء ووحدة السلوك.

التنظيمات غير الربحية غالبا ما تشكو من ضعف الرؤية ومن ضعف قيم الفعالية الخارجية.

إن **المركزية والإكثار من القواعد** يؤديان إلى ظهور جيوب تنظيمية ويثقلان كاهل التنظيم ويجعلانه أقل رشاقة.

إضاءة 183

التنظيم الذي يتخذ فيه القادة **القرار** وحدهم تنظيم سيئ.

إضاءة 184

التنظيم القائم من حيث المبدأ على العمل العقلاني المنظم الذي يحول دون الفوضى لا يملك بحكم طبيعته الكثير من الخيارات لتشجيع **الاقتراح والمبادرة**، لكن يملك الكثير من الخيارات لقتلهما.

أخطاء هندسة التنظيم

قبل البدء في تصميم التنظيم **اسأل أولا**: هل توجد استراتيجية؟

إضاءة 186

ضاع الأداء التنظيمي لمنظماتنا، بين **النزعة النظرية** لخبراء العلم، **والنزعة التجريبية** لخبراء التجريب، **والنزعة الفنية** لخبراء الإثارة.

إضاءة 187

التنظيم علم وخبرة، لكنه عند الهواة سباحة حرة.

الأداء التنظيمي يحتاج إلى **زواج العلم والخبرة.**

إضاءة 189

عندما نفشل في **تصميم التنظيم الفعال**، وفي الإدارة الفعالة لهذا التنظيم نقع في ضعف الأداء التنظيمي، الذي يؤدي بدوره إلى ضعف الأداء العام.

إضاءة 190

بعد وفاة بقيت بدون تفسير لإحدى المريضات بمجرد وصولها لمستعجلات إحدى المستشفيات بباريس، صرح المدير العام لإدارة المستشفيات بباريس على هامش التحقيق المفتوح حول أسباب الوفاة: «حسب تحقيقاتنا لا يوجد خطأ فردي يبرر الحاجة إلى عقوبات فردية، ولكن توجد **أخطاء تنظيمية خطيرة** تقتضي اتخاذ إجراءات تصحيحية».

الكثير من الأخطاء الطبية القاتلة لا يكون سببها مشاكل في كفاءة الطبيب وإنما **مشاكل في التنظيم** الصحي.

إضاءة 192

إن **الأخطاء التنظيمية** ليست خطيرة فقط بل تقتل.
ولذلك يجب أن نعرف مصادر هذه الأخطاء التنظيمية.

إضاءة 193

الكثير من القيادات تعمل بجد على بناء **هياكل تنظيمية ضخمة، ومجردة، وغير شخصية**، تتم **قيادتها عن بعد**، وعن طريق **مؤشرات سطحية**، ثم تتوقع أداء تنظيمي عالي!

من أخطاء هندسة التنظيم **الانغلاق** في نموذج التنظيم الرأسي القائم على التخصص الوظيفي.

إضاءة 195

الانتقال من سلاسل **الوظائف الرأسية** إلى سلاسل **العمليات الأفقية** لا يخرجنا من التركيبة التنظيمية الهرمية.

إضاءة 196

الكثير من المنظمات تتوفر على **وصف وظيفي** ولا تتوفر على **وصف للإجراءات**، مع أن هذا الوضع يتعارض مع التطور الطبيعي للتنظيم الذي يسبق فيه تنميط الاجراءات تنميط الوظائف. لماذا لا تتطور منظماتنا بشكل طبيعي؟ ومن المسؤول عن هذا الوضع؟

إضاءة 197

لماذا هذا الانغلاق في نموذج التنظيم الهرمي واستخدامه في كل القطاعات والمهن والمنظمات؟ اذهب إلى أي مطار أو مستشفى أو مختبر للبحث العلمي وانظر هل ستجد عندهم تركيبة تنظيمية هرمية.

إضاءة 198

من الخطأ اعتماد تركيبة تنظيمية موحدة لكل فئات العمليات، وعدم تمييز **العمليات الأساسية** (عمليات أداء الخدمة) بتركيبة تنظيمية مختلفة عن **العمليات الثانوية** (العمليات القيادية والمساندة).

إضاءة 199

يوجد ضعف أو انعدام التخطيط والإدارة **لدورة حياة التنظيم**.

إضاءة 200

يوجد ضعف أو انعدام التخطيط والادارة للمتطلبات التنظيمية الخاصة بكل **مرحلة** من دورة حياة المنظمة.

إضاءة 201

الكثير من المنظمات لا تجدد تنظيمها. إن أفضل تنظيم يحتاج إلى **تجديد** نفسه كل خمس سنوات.

إضاءة 202

من الخطأ عدم **اعتبار المحيط الخارجي** في هندسة التنظيم الداخلي. إن المنظمات ذات الأداء العالي هي منظمات يلعب محيطها الخارجي دورا مهما في تشكيل تنظيمها الداخلي.

إضاءة 203

نبذة عن المؤلف



- استشاري وخبير دولي في القيادة والاستراتيجية والتنظيم والأداء وباحث في تحليل النظم.
- مؤسس ومدير مجموعة الأكاديميات الدولية المتخصصة في البحث والتدريب والاستشارة.
- مؤسس ومدير المكتب الدولي لاستشارات تحسين الأداء.
- صمم عدة برامج تدريبية متميزة في القيادة والاستراتيجية والتنظيم والأداء وإدارة التغيير.
- ترجم إلى اللغة العربية عدة طرق ومنهجيات ومواصفات عالمية في الاستراتيجية والأداء وإدارة التغيير وبناء فرق العمل.
- درب عشرات الآلاف عبر العالم العربي.
- قدم استشارات لمئات الدوائر الحكومية والشركات الخاصة بأغلب الدول العربية في مجالات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة وتحسين الأداء القيادي والمؤسسي.